



# **Análisis de Caso**

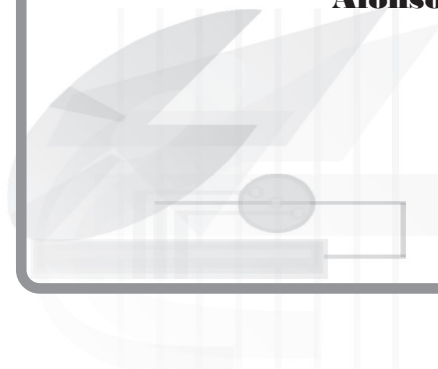
## **EMPRESA CONEXIONES «E-LEARNING» UNA EMPRESA IMPRODUCTIVA**

**Por:**

**John Alexander Rojas Montero**

**Natalia Vega**

**Alonso Gaona**





## Introducción

La empresa "Conexiones E-Learning" se dedica al desarrollo de estrategias de aprendizaje en línea. La gerente Sara Rodríguez le encarga un proyecto a la Jefe de Proyectos María Hernández. La empresa cliente del proyecto es una prestigiosa Universidad.

María se encontraba desayunando como lo hacía de costumbre con su compañero de trabajo Marco Pérez, antiguo asesor de contratos de la empresa, hablaban acerca de la experiencia adquirida por María en la empresa como Jefe de Proyectos.

- ♦ Marco: "¿Ya has tenido la oportunidad de liderar algún proyecto para la empresa?".
- ♦ María: "Bueno, la verdad no he tenido suerte alguna para conseguir un buen proyecto, llevo alrededor de cuatro meses desde que asumí el cargo, y con el bajo presupuesto del departamento, no ha salido alguno que se ajuste a mis expectativas".
- ♦ Marco: "¿Pero no estabas a cargo de un proyecto para...?".

En esos momentos llega Sara, su jefe directo.

- ♦ Sara: "Felicitaciones María, han aprobado el presupuesto para el proyecto de la Universidad. Al Comité Ejecutivo de la Universidad le agradó la idea de poner en línea sus procesos académicos. Ahora tengo una reunión, pero podemos discutir los detalles más tarde ¡Buen Trabajo!, por cierto Marcos tenemos trabajo pendiente, te espero en mi oficina".

- ♦ Marco: "Vaya precisamente de ese proyecto te iba a platicar, felicitaciones".

María había planteado una propuesta para el proyecto meses antes de ascender a Jefe de Proyectos, en la empresa se le conocía por su entrega, puntualidad y manejo de personal, y esta era la oportunidad perfecta para liderar un Proyecto de grandes magnitudes. María no conocía sobre unos ajustes de soporte y comunicación que se le habían realizado a la propuesta. Sara sentía temor por esta situación, pero tenía que tomar una decisión inmediata y no tenía tiempo de avisarle, debido a que el Comité Ejecutivo sólo se reuniría nuevamente dentro de un mes. Sara confiaba en la capacidad de María para enfrentarse al proyecto.

A la mañana siguiente María convocó a su grupo de Trabajo, liderado por Pedro García en donde inicialmente participarían alrededor de 20 personas durante un tiempo estimado de 12 meses. Cuando se encontraba terminando la charla sobre el proyecto, llegó Sara.

- ♦ Sara: "María, necesito hablar contigo.

María dejó por un instante la charla con su grupo de trabajo, quienes quedaron a la expectativa del mismo.

- ♦ Sara: "Hay unos pequeños ajustes al proyecto que pasaste. El primero es el poder transferir el desempeño académico de los estudiantes al computador central para tener actualizados sus datos. El otro es sobre las fechas, el proyecto no culminará el 15 de diciembre, sino para el 1 de noviembre. Ellos quieren ajustarse al modelo que maneja la Universidad para empezarlo a utilizar a comienzos del próximo año, hay algún problema en ello".

María al escuchar estos ajustes no le dio mucho importancia, pues ella tenía en mente que ese proyecto era su primera oportunidad para mostrar sus capacidades, por tal motivo sin pensarlo dos veces asintió dando por atendida las recomendaciones, lo único en que pensaba era en poder realizar el proyecto a como diera lugar.

De esta manera al terminar la charla con Sara, María volvió con su grupo de trabajo y expuso el proyecto, exponiendo la necesidad de realizarlo, ya que estratégicamente era importante para "Conexiones E-Learning" debido al mercado que se abriría a través del desarrollo de una solución para la Universidad; tras 5 minutos de silencio los tres líderes de cada grupo conformados por Juan Méndez (Grupo de Desarrollo), Diego Medina (Grupo de Comunicación) y Ernesto Vallejo (Grupo de Pruebas) dieron por válido las condiciones del proyecto y se ajustaron a las fechas previstas por María.

Para el 15 de enero el proyecto ya era un hecho, María no contaba con el tiempo que ella había estimado de 12 meses, pero una vez charlado con su grupo de trabajo, determinaron 2 fechas de entregas, estimadas cada una a 5 meses, por lo que confiaba mucho en sus tres líderes, la primera entrega estimada para el 20 julio y la segunda para el 20 octubre.

A la semana siguiente, María se reunió con Ernesto Vallejo, el líder del grupo de pruebas y éste le sugirió que era necesario que los demás grupos fueran integrando las partes del proyecto para que lo entregaran con dos semanas de anticipación y así su grupo pudiera realizar las pruebas pertinentes del software, por lo que María estuvo de acuerdo y de inmediato se determinó ese requerimiento a los demás grupos.

## Nudo

---

Los días fueron pasando al igual que las semanas, se aproximaba la primera entrega y María planificaba aún detalles del proyecto, siempre pensaba en el prestigio que le representaría entregar este proyecto, hasta el punto de empezar a realizar presupuestos y planes de futuros proyectos, aislándose de su grupo de trabajo.

El papel de coordinación y orientación lo había perdido por completo. Sólo esperaba los resultados de la primera entrega, ya que a partir de allí su grupo de trabajo coordinaría las entregas restantes. Este supuesto lo asumió desde el comienzo del proyecto, cuando se establecieron responsabilidades claras para cada grupo de trabajo.

Al llegar al día de la entrega María reunió a todo su grupo de trabajo y se encontró con varios inconvenientes.

- ♦ María: "Bueno, ya han pasado 3 meses, necesito mirar los informes de los avances y ajustes de cada uno de los grupos". En esos momentos la sala de reuniones permaneció en silencio, al parecer ninguno tenía el informe que María les indicaba, de repente Ernesto rompió ese silencio.
- ♦ Ernesto: "María, en representación de mi grupo de trabajo, el informe de pruebas es cero, ya que no hemos recibido la integración de la primera entrega de los demás grupos como se había acordado".
- ♦ María: "Cómo así.!!!, cada grupo se había comprometido en realizar entrega al Grupo de Pruebas dos semanas antes para su revisión, ¿qué ha pasado?".
- ♦ Juan: "La verdad ha sido por el tiempo. No hemos presentado la primera entrega debido a algunos

problemas con el desarrollo, la interfaz gráfica y la comunicación. No se preocupe ya estamos trabajando con el grupo de comunicación para resolver algunos pequeños problemas para el acceso al computador central, con lo que podríamos tenerlo listo pronto".

- ♦ María: "¿Cuánto tiempo estiman para su entrega?"
- ♦ Diego: "Bueno, sería de más o menos dos semanas, con eso tendríamos tiempo para trabajar una semana más para ajustes de comunicación y así entregaríamos una versión al grupo de pruebas para su revisión completa del aplicativo".
- ♦ María: "¿Es suficiente este tiempo Ernesto?".
- ♦ Ernesto "Si claro, estábamos un poco preocupados ya que han pasado seis meses y no hemos podido trabajar en ello".
- ♦ María: "Bueno, aclarado este inconveniente no creo tener problema alguno, en un mes espero la primera versión ya que tendré pensado presentarlo a Sara para anticipar la entrega en 15 días al Comité Directivo de la Universidad y poderles dar una grata sorpresa".

Los líderes de cada grupo se quedaron mirando unos a otros, pensando en que era imposible realizar esto, sin embargo quedaron con María en que les iban a entregar informes semanales en su oficina sobre avances e inconvenientes del mismo.

Tanto era el entusiasmo de María, que empezó a realizar viajes para concretar proyectos en otros lugares. Alcanzaba a realizar entre dos a tres viajes semanales lo que le consumía su tiempo totalmente, así fue transcurriendo el tiempo. Mientras ella

viajaba su grupo de trabajo se encontraban con inconvenientes y serios problemas de implementación; estos inconvenientes los iban plasmando y entregando según lo acordado en informes que realizaban y dejaban en la oficina de María, pero así como llegaban se iban acumulando ya que María no les daba importancia alguna, y cuando tenía la oportunidad de revisarlos y llevarlos consigo, lo que hacía era enviarles por correo electrónico a sus líderes soluciones no acordes al plan desarrollado por ella, lo único que hacía era decirles a sus líderes que incrementaran las horas de trabajo del resto del equipo para solventar todos estos problemas. Esta situación se volvió en una constante entre el grupo de trabajo, hasta el punto de llegar a trabajar horas extras y fines de semana, se encontraban desesperados, pues veían como el tiempo transcurría y entre ellos mismos no lograban alcanzar los objetivos planteados.

## Desenlace

---

Llegó el día crucial, Sara había planeado una reunión con el Comité Directivo de la Universidad para realizar la entrega oficial del aplicativo. Lo que no sabía era la condición en que se encontraba María, y mucho menos el aislamiento presente en el grupo de trabajo con su proyecto, pasaron los minutos y con ellos fueron llegando la desesperación de Sara, empezó a llamarla al celular, pero no le respondía, pues María en esos momentos lo tenía apagado porque se encontraba en una Junta presentando una propuesta de un proyecto. A tal punto había llegado María que empezó a trabajar externa a la empresa, realizando el trabajo que Sara realizaba en la empresa. Cuando Sara no tuvo opción que cancelar la reunión, emprendió marcha hacia el puesto de trabajo de María y lo que encontró fueron una serie de informes sin revisar realizados por el grupo de trabajo del proyecto, extrañada por ello bajó al piso de trabajo y lo que encontró fue un total



caos, ya que encontró a personas discutiendo y en unas condiciones de trabajo no óptimas para el total desempeño. De inmediato Sara puso orden en la oficina y llamó a los líderes de cada proyecto, ellos le explicaron el caso del proyecto y de la total ausencia por parte de María, ya que en los últimos cuatro meses no asistía a la oficina y por ende el proyecto se encontraba en esas condiciones.

Sara no salía del asombro sobre lo que oía, no pensaba encontrar tanto caos y el proyecto en ese estado, le seguía marcando y marcando a María para poder tener alguna explicación de lo acontecido, no sabía que hacer, el proyecto tenía serios problemas de coordinación y de seguimiento, y según lo escuchado por el grupo de pruebas sólo habían recibido dos entregas en los diez meses transcurridos del proyecto, pasaron horas y horas discutiendo para encontrar una posible solución, cuando en esos precisos momentos llegaba María. Cuando entró a la oficina, tenía bajo sus brazos un sin número de propuestas realizadas a otras empresas, e inmediatamente se dio cuenta de la situación presente, los empleados se les notaba las arduas noches de trabajo sin poder dormir adecuadamente, la cara de Sara era incierta, no se sabía si era de enojo, de asombro, o de total decepción, sin embargo María, muy en el fondo empezó a sentir correr la vida en un instante, nunca supo en que momentos se le salió de las manos las riendas del proyecto, no sabía que hacer, ni que reacción iría tomar Sara por lo sucedido. El silencio era total, la situación en ese momento era muy tensa, por un lado el grupo de trabajo se encontraba en malas condiciones y por otro lado tenía a Sara, la persona que tanto había confiado en ella; sin embargo fue Sara quien rompió el silencio enviando a casa a todos los empleados a tomar un descanso. Sara se había enterado según la charla que había tenido con el grupo de trabajo de lo que realizaba María por fuera de la oficina, sin embargo lo único que le dijo a María era que la esperaba en la oficina de ella el próximo día.

A la mañana siguiente María llegó muy puntual a la oficina de Sara, estuvieron dialogando alrededor de dos horas en la

oficina, María le explicó su caso, de la presión que ella sintió al recibir el proyecto, del entusiasmo de ser reconocida por el éxito que éste hubiera tenido, y sin pensarlo se le salió de las manos la gran responsabilidad adquirida, que de momento sintió la necesidad de plantear nuevas propuestas olvidando por completo que el cargo que asumía no era de Asistente de Proyectos sino de una Líder de Proyectos y por tal motivo se dejó llevar por la ansiedad del mismo hasta llegar a perder la noción de su verdadera responsabilidad, en sí, María le había confesado todo, desde las propuestas planteadas, hasta los contactos con otras empresas y del total aislamiento que tuvo con el proyecto adquirido.

Sara asintió con gran decepción todo lo que le decía María, lo único que pensaba, era que debía terminar a como diera lugar el proyecto que se le había asignado.

- ♦ Sara: "María, no se que decirte en estos momentos, hay mucho en juego en este proyecto, y por el momento no sería necesario tanto discurso melodramático, sé de las capacidades que tienes para poder solventar este grave problema, pero eso sí, no me pidas más recursos, te las arreglarás para dialogar con tu grupo de trabajo y ajustar con ellos, lo que me interesa es que realices un sondeo de la situación actual del proyecto para la próxima semana y así determinar fechas de entrega, te encargarás de realizar un acoplamiento del proyecto ahora mismo"

María no tuvo más remedio que tomar nuevamente las riendas del proyecto, no fue para nada fácil asumir todos los problemas ocasionados por ella misma, al quinto día reunió nuevamente su grupo de trabajo para estimar los inconvenientes y soluciones del proyecto, el cuál sería entregado cuatro meses después con gran aceptación por parte del Comité Directivo de la Universidad, y con un sin número de interrogantes por parte de Sara y todo el grupo de trabajo del proyecto.